



Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Dosen melalui Kepuasan Kerja dan Etos Kerja dengan Moderasi Beban Kerja (Survei pada Dosen Universitas di Bandung Raya Berakreditasi B)

Jeferson Siahaan^{1*}, Didi Turmudzi², Yusuf Arifin³

¹⁻³Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

Email: jeferson.239010011@mail.unpas.ac.id¹, didi.turmudzi@unpas.ac.id², yusufarifin@unpas.ac.id³

*Penulis Korespondensi: jeferson.239010011@mail.unpas.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the effects of work environment and lecturer competence on job satisfaction and work ethic, as well as their implications for lecturer performance, with workload serving as a moderating variable. The study involved permanent lecturers at B-accredited private universities across Greater Bandung, including Bandung City, Cimahi City, Bandung Regency, West Bandung Regency, and Sumedang Regency. A quantitative approach with descriptive and verificative designs was employed. Data were collected through questionnaires, observation, interviews, and literature review. From a population of approximately 712 permanent lecturers, respondents were selected using stratified random sampling based on lecturer proportions in each university. Data were analyzed using path analysis and moderated regression analysis. The findings show that work environment and lecturer competence significantly contribute to job satisfaction and work ethic. Competence was the most dominant factor influencing work ethic, with a total effect of 38.90%, while work environment and competence jointly contributed 68.85%. Job satisfaction and work ethic significantly influenced lecturer performance, with work ethic showing the stronger contribution. Workload significantly moderated both relationships, potentially strengthening or weakening performance depending on its proportionality and manageability. These findings highlight the need for integrated lecturer management through improved work environments, competency development, job satisfaction, work ethic, and proportional workload management.*

Keywords: Competence; Job Satisfaction; Lecturer Performance; Work Environment; Workload.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi dosen terhadap kepuasan kerja dan etos kerja, serta implikasinya terhadap kinerja dosen, dengan beban kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini melibatkan dosen tetap di perguruan tinggi swasta terakreditasi B di wilayah Bandung Raya, yang mencakup Kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, dan Kabupaten Sumedang. Pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan verifikatif digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi, wawancara, dan studi pustaka. Dari populasi sekitar 712 dosen tetap, responden dipilih menggunakan teknik *stratified random sampling* berdasarkan proporsi dosen di setiap perguruan tinggi. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan analisis regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompetensi dosen memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan etos kerja. Kompetensi merupakan faktor paling dominan yang memengaruhi etos kerja, dengan total pengaruh sebesar 38,90%, sementara lingkungan kerja dan kompetensi secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 68,85%. Kepuasan kerja dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, di mana etos kerja memberikan kontribusi yang lebih kuat. Beban kerja secara signifikan memoderasi kedua hubungan tersebut, yang berpotensi memperkuat atau memperlemah kinerja bergantung pada proporsionalitas dan tingkat keterkelolaannya. Temuan ini menegaskan perlunya pengelolaan dosen yang terintegrasi melalui perbaikan lingkungan kerja, pengembangan kompetensi, peningkatan kepuasan kerja dan etos kerja, serta pengelolaan beban kerja yang proporsional.

Kata Kunci: Beban Kerja; Etos Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Dosen; Kompetensi.

1. LATAR BELAKANG

Perguruan tinggi merupakan organisasi pendidikan yang memiliki posisi strategis dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memberikan kontribusi terhadap penyelesaian berbagai persoalan sosial dan pembangunan. Dalam menjalankan fungsi tersebut, perguruan tinggi tidak hanya dituntut menghasilkan lulusan yang kompeten, tetapi juga harus mampu meningkatkan

kualitas penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, inovasi pembelajaran, dan tata kelola akademik secara berkelanjutan. Tuntutan tersebut menjadikan sumber daya manusia, khususnya dosen, sebagai salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan institusi. Kinerja dosen memiliki keterkaitan langsung dengan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi karena dosen merupakan aktor utama dalam proses pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pembimbingan mahasiswa, pengembangan kurikulum, serta berbagai kegiatan akademik dan kelembagaan. Kinerja dosen pada dasarnya merupakan gambaran mengenai kemampuan dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab akademik secara efektif, efisien, profesional, dan berkelanjutan. Kinerja tersebut tidak hanya tercermin dalam kegiatan pengajaran, tetapi juga dalam produktivitas penelitian dan publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, pembimbingan mahasiswa, pengembangan bahan ajar, inovasi pembelajaran, serta kontribusi terhadap pengembangan institusi. Oleh karena itu, pencapaian kinerja dosen merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang bersifat individual maupun organisasional. Dalam konteks ini, lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, etos kerja, dan beban kerja menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan secara simultan. Permasalahan kinerja dosen menjadi semakin penting ketika dikaitkan dengan kondisi universitas swasta se-Bandung Raya yang memiliki akreditasi institusi B.

Berdasarkan dokumen penelitian, masih terdapat berbagai persoalan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kompetensi dosen, kepuasan kerja, beban kerja, dan kinerja. Salah satu persoalan yang cukup menonjol terdapat pada aspek penelitian dan publikasi ilmiah, yang masih memerlukan penguatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran saja belum cukup untuk menjamin peningkatan kinerja dosen secara menyeluruh. Perguruan tinggi juga perlu memberikan perhatian terhadap kemampuan dosen dalam menghasilkan penelitian, publikasi, inovasi akademik, dan kolaborasi ilmiah. Dokumen penelitian secara khusus menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan inovasi akademik dan kolaborasi penelitian sebagai bagian dari penguatan kinerja dosen. Persoalan kinerja tersebut tidak dapat dilepaskan dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang berada di sekitar dosen ketika melaksanakan pekerjaan, baik kondisi fisik maupun kondisi sosial dan psikologis. Lingkungan kerja yang memadai dapat memberikan rasa aman, nyaman, dihargai, dan didukung dalam melaksanakan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan, menghambat komunikasi, mengurangi kolaborasi, dan pada akhirnya memengaruhi sikap dosen terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja tidak hanya dilihat dari ketersediaan fasilitas fisik, tetapi juga hubungan interpersonal, dukungan organisasi, komunikasi, keamanan, serta

kesejahteraan. Oleh karena itu, kualitas lingkungan kerja menjadi salah satu prasyarat penting dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu mendorong kepuasan dan etos kerja dosen. Selain lingkungan kerja, kompetensi dosen merupakan faktor fundamental dalam pencapaian kinerja. Dosen dituntut memiliki kemampuan yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan akademik yang semakin kompleks. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga kemampuan merancang pembelajaran, melakukan penelitian, menghasilkan publikasi ilmiah, membangun jejaring akademik, memanfaatkan teknologi, berinteraksi secara sosial, menunjukkan kepribadian profesional, serta menjalankan fungsi manajerial. Dalam penelitian ini kompetensi mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional, dan manajerial. Dengan kompetensi yang memadai, dosen diharapkan mampu menghadapi perubahan tuntutan pendidikan tinggi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hubungan antara lingkungan kerja dan kompetensi dengan kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung. Kondisi lingkungan kerja dan kompetensi dapat terlebih dahulu memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku dosen yang kemudian tercermin dalam kinerja. Salah satu kondisi psikologis yang penting adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan tingkat evaluasi positif dosen terhadap pekerjaan yang dijalankan, termasuk persepsi terhadap kompensasi dan penghargaan, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan profesional.

Dosen yang merasa memperoleh dukungan dan penghargaan yang sesuai cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Kondisi tersebut selanjutnya dapat memberikan dorongan bagi dosen untuk melaksanakan tugas secara lebih optimal. Di samping kepuasan kerja, etos kerja merupakan faktor penting yang menjembatani kemampuan dan kondisi organisasi dengan perilaku kerja nyata. Etos kerja mencerminkan nilai dan sikap yang diwujudkan dalam motivasi, disiplin, komitmen, integritas, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks perguruan tinggi, etos kerja memiliki arti penting karena tugas dosen membutuhkan konsistensi, kemandirian, tanggung jawab profesional, serta komitmen jangka panjang. Seorang dosen tidak hanya dituntut memiliki kemampuan, tetapi juga memiliki kemauan dan sikap profesional untuk menggunakan kemampuan tersebut dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa lingkungan kerja dan kompetensi merupakan fondasi, sedangkan kepuasan kerja dan etos kerja merupakan mekanisme yang dapat menjelaskan bagaimana kondisi organisasi dan kemampuan individual diterjemahkan menjadi kinerja dosen. Model penelitian dalam disertasi menempatkan lingkungan kerja dan kompetensi sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja dan etos kerja sebagai variabel intervening, kinerja

dosen sebagai variabel endogen, dan beban kerja sebagai variabel moderasi. Permasalahan menjadi lebih kompleks ketika mempertimbangkan beban kerja dosen. Dosen tidak hanya melaksanakan tugas pengajaran, tetapi juga dituntut menjalankan penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, pembimbingan mahasiswa, pengembangan kurikulum, kegiatan kelembagaan, dan berbagai tugas administratif. Apabila seluruh tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan sumber daya, waktu, fasilitas, dan dukungan organisasi yang memadai, beban kerja dapat menjadi faktor yang menghambat pencapaian kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang proporsional dan terkelola dapat menjadi tantangan yang mendorong dosen untuk mengoptimalkan kompetensi dan etos kerjanya. Atas dasar tersebut, beban kerja dalam penelitian ini ditempatkan bukan sekadar sebagai variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi sebagai variabel moderasi yang dapat mengubah kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan etos kerja dengan kinerja dosen. Perspektif Job Demands-Resources (JD-R) memberikan dasar konseptual bahwa pekerjaan mengandung tuntutan (*job demands*) sekaligus sumber daya (*job resources*). Ketika tuntutan pekerjaan meningkat tanpa diimbangi sumber daya yang memadai, individu berpotensi mengalami kelelahan dan penurunan efektivitas.

Sebaliknya, ketika tuntutan pekerjaan masih berada dalam batas yang dapat dikelola dan didukung sumber daya yang memadai, tuntutan tersebut dapat menjadi tantangan yang mendorong motivasi dan kinerja. Fenomena tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks perguruan tinggi karena distribusi beban kerja dosen tidak selalu bersifat seragam. Dosen tertentu dapat memperoleh tanggung jawab tambahan berupa jabatan struktural, pembimbingan mahasiswa dalam jumlah besar, keterlibatan dalam penelitian dan hibah, tugas administrasi, maupun aktivitas kelembagaan. Ketidakseimbangan distribusi tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan pengalaman kerja antar-dosen. Dokumen penelitian juga menempatkan beban kerja sebagai salah satu aspek yang perlu dikelola secara proporsional karena beban kerja dapat memengaruhi kemampuan dosen dalam mengalokasikan waktu dan energi untuk berbagai tugas akademik. Dari perspektif penelitian terdahulu, sejumlah penelitian telah membahas hubungan antara lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja dosen. Misalnya, Lubis (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen, tetapi penelitian tersebut belum memasukkan etos kerja dan beban kerja sebagai bagian dari model. Zulfikar et al. (2021) juga menunjukkan hubungan lingkungan kerja, motivasi, dan kompetensi dengan kepuasan kerja, tetapi belum mengintegrasikan etos kerja dan beban kerja. Penelitian lain mengenai lingkungan kerja dan kinerja dosen juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut dapat berlangsung melalui

variabel psikologis tertentu, namun belum mengintegrasikan keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian mengenai beban kerja juga telah menunjukkan pentingnya tuntutan pekerjaan dalam menjelaskan kepuasan dan kinerja akademisi. Nguyen et al. (2022), misalnya, menemukan bahwa beban kerja berkaitan dengan kepuasan dan kinerja akademisi, dengan *work engagement* sebagai variabel moderasi. Penelitian tersebut memperlihatkan pentingnya memasukkan beban kerja dalam model penelitian mengenai kinerja akademik, tetapi belum mengintegrasikan lingkungan kerja, kompetensi, dan etos kerja secara simultan sebagaimana dilakukan dalam penelitian ini. Sementara itu, penelitian Sopheng Tep dan Rozaini (2025) menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen, tetapi belum menggabungkannya dengan lingkungan kerja, kompetensi, etos kerja, dan beban kerja dalam satu model analisis. Berdasarkan kajian tersebut, terdapat research gap yang masih perlu dikembangkan. Pertama, sebagian penelitian terdahulu cenderung menguji hubungan antarvariabel secara parsial, misalnya lingkungan kerja dengan kinerja, kompetensi dengan kepuasan kerja, atau kepuasan kerja dengan kinerja. Kedua, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan faktor eksternal berupa lingkungan kerja, faktor individual berupa kompetensi, faktor psikologis berupa kepuasan kerja, faktor perilaku berupa etos kerja, serta faktor tuntutan pekerjaan berupa beban kerja dalam satu model penelitian.

Ketiga, penelitian yang menempatkan beban kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan kepuasan kerja dan etos kerja dengan kinerja dosen masih relatif terbatas. Dengan demikian, masih terdapat ruang untuk menjelaskan secara lebih komprehensif bagaimana kinerja dosen terbentuk melalui interaksi faktor organisasi, individual, psikologis, perilaku, dan tuntutan pekerjaan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model yang mengintegrasikan enam variabel utama, yaitu lingkungan kerja, kompetensi dosen, kepuasan kerja, etos kerja, kinerja dosen, dan beban kerja, dalam satu kerangka analisis. Penelitian tidak hanya menguji pengaruh langsung lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan etos kerja, tetapi juga menguji implikasinya terhadap kinerja dosen serta menguji apakah beban kerja mengubah kekuatan hubungan kepuasan kerja dan etos kerja dengan kinerja. Kebaruan kontekstual penelitian juga terletak pada objek penelitian, yaitu dosen tetap pada universitas swasta se-Bandung Raya yang memiliki akreditasi institusi B. Wilayah penelitian mencakup Kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, dan Kabupaten Sumedang. Kebaruan empiris penelitian semakin diperkuat oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor paling dominan terhadap etos kerja dengan total pengaruh sebesar 38,90%, sedangkan lingkungan kerja memberikan total pengaruh sebesar 29,96%. Secara simultan, lingkungan kerja dan kompetensi memberikan

kontribusi sebesar 68,85% terhadap etos kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa etos kerja dosen tidak hanya terbentuk oleh kondisi organisasi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kapasitas dan kemampuan profesional dosen. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan etos kerja merupakan faktor penting dalam menjelaskan kinerja dosen. Lebih lanjut, beban kerja terbukti memiliki fungsi moderasi. Beban kerja yang tidak proporsional dapat memperlemah kemampuan kepuasan kerja dalam mendorong kinerja, sementara beban kerja yang masih dapat dikelola dapat memberikan konteks yang berbeda terhadap hubungan etos kerja dan kinerja. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja dosen tidak dapat hanya dilakukan melalui peningkatan kepuasan atau kompetensi, tetapi harus disertai dengan pengelolaan tuntutan pekerjaan secara tepat. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan kinerja dosen. Penelitian ini tidak hanya menjawab pertanyaan apakah lingkungan kerja dan kompetensi memengaruhi kepuasan kerja dan etos kerja, tetapi juga menjelaskan bagaimana kepuasan kerja dan etos kerja berkontribusi terhadap kinerja dosen serta bagaimana beban kerja memengaruhi hubungan tersebut.

2. KAJIAN TEORITIS

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang mengelilingi individu ketika melaksanakan pekerjaan dan dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, interaksi, serta efektivitas pelaksanaan tugas. Dalam konteks perguruan tinggi, lingkungan kerja mencakup tidak hanya fasilitas fisik seperti ruang kerja, ruang kelas, laboratorium, perangkat teknologi, dan sarana pendukung akademik, tetapi juga aspek sosial seperti hubungan dengan pimpinan, hubungan antar-dosen, komunikasi, kolaborasi, keamanan, dan kesejahteraan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menjadi sumber daya organisasi yang membantu dosen menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketersediaan fasilitas yang memadai memungkinkan dosen melaksanakan kegiatan akademik secara lebih efektif, sedangkan hubungan interpersonal yang positif dapat mendorong kolaborasi dan rasa memiliki terhadap institusi. Sebaliknya, lingkungan yang tidak mendukung dapat meningkatkan hambatan kerja dan mengurangi kenyamanan dalam melaksanakan tugas. Dalam penelitian ini lingkungan kerja dianalisis melalui tiga kelompok utama, yaitu kondisi fisik, hubungan interpersonal, serta keamanan dan kesejahteraan. Ketiga aspek tersebut dipandang penting karena dosen bekerja dalam lingkungan yang membutuhkan fasilitas akademik sekaligus interaksi sosial dan dukungan organisasi.

Kompetensi Dosen

Kompetensi dosen merupakan seperangkat kemampuan yang memungkinkan dosen melaksanakan tugas akademik dan profesional secara efektif. Kompetensi menjadi semakin penting karena tuntutan terhadap dosen tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengajar, tetapi juga kemampuan melakukan penelitian, menghasilkan publikasi, melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, menggunakan teknologi, membangun jejaring akademik, dan menjalankan tanggung jawab kelembagaan. Dalam penelitian ini kompetensi dosen meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional, dan manajerial. Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan merancang dan melaksanakan pembelajaran; kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan bidang keilmuan dan pengembangan profesional; kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan membangun hubungan dengan mahasiswa, kolega, dan masyarakat; kompetensi kepribadian berkaitan dengan integritas dan keteladanan; sedangkan kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan mengelola berbagai tugas dan tanggung jawab akademik. Kompetensi yang baik memberikan dasar bagi dosen untuk menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih percaya diri dan efektif. Karena itu, kompetensi diperkirakan tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membentuk kepuasan kerja dan etos kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi dan respons positif individu terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja dapat terbentuk ketika terdapat kesesuaian antara harapan individu dengan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan. Dalam lingkungan perguruan tinggi, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi dan penghargaan, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan profesional. Kepuasan kerja penting karena dosen yang memiliki pengalaman kerja positif cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap institusi dan pekerjaannya. Sikap tersebut dapat memberikan dorongan psikologis untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik. Namun demikian, kepuasan kerja perlu didukung oleh etos kerja yang kuat agar kondisi psikologis positif tersebut dapat diterjemahkan menjadi perilaku dan pencapaian kinerja.

Etos Kerja

Etos kerja merupakan seperangkat nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang tercermin dalam cara seseorang melaksanakan pekerjaan. Etos kerja dalam konteks dosen dapat dilihat melalui motivasi, disiplin, komitmen, dan integritas. Keempat aspek tersebut menjadi dasar penting bagi profesionalisme dosen. Dosen dengan etos kerja tinggi tidak hanya memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas, tetapi juga menunjukkan kesungguhan, kedisiplinan,

tanggung jawab, komitmen terhadap mutu, serta integritas akademik. Oleh karena itu, etos kerja diperkirakan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja dosen.

Kinerja Dosen

Kinerja dosen merupakan tingkat pencapaian dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perguruan tinggi. Kinerja mencakup berbagai aktivitas tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta tugas pendukung seperti pembimbingan mahasiswa dan kegiatan akademik lainnya. Dalam penelitian ini kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas aktivitas, tetapi juga dari kemampuan dosen menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, produktif, relevan, dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perguruan tinggi. Hal tersebut menjadi penting karena tuntutan perguruan tinggi modern tidak hanya menghasilkan proses pembelajaran yang baik, tetapi juga mendorong produktivitas penelitian, publikasi, inovasi, dan kontribusi sosial.

Beban Kerja sebagai Variabel Moderasi

Beban kerja merupakan keseluruhan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan individu dalam periode tertentu dengan menggunakan sumber daya waktu, energi, kemampuan, dan kapasitas yang dimiliki. Dalam konteks dosen, beban kerja dapat berasal dari pengajaran, penelitian, publikasi, pengabdian, pembimbingan, pengembangan kurikulum, tugas kelembagaan, dan pekerjaan administratif. Beban kerja yang proporsional dapat menjadi tantangan yang mendorong produktivitas. Namun, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan keterbatasan waktu dan energi sehingga mengurangi efektivitas dosen dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, beban kerja ditempatkan sebagai variabel moderasi untuk menguji apakah tinggi-rendahnya tuntutan pekerjaan mengubah kekuatan hubungan kepuasan kerja dan etos kerja terhadap kinerja. Perspektif Job Demands-Resources mendukung argumentasi tersebut karena menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, beban kerja bukan hanya persoalan kuantitas tugas, tetapi juga menyangkut kesesuaian antara tuntutan, kemampuan, waktu, fasilitas, dukungan organisasi, dan sumber daya yang tersedia.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif, dengan tipe investigasi kausal dan desain cross-sectional. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antarvariabel berdasarkan data yang diperoleh dari responden, sedangkan metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan

kondisi lingkungan kerja, kompetensi dosen, kepuasan kerja, etos kerja, beban kerja, dan kinerja dosen. Metode verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh antarvariabel sesuai dengan hipotesis dan model penelitian. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner sebagai sumber data utama yang didukung oleh wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Pengumpulan data dilaksanakan pada tahun 2025 pada universitas swasta di wilayah Bandung Raya yang memiliki akreditasi institusi B. Populasi penelitian adalah seluruh dosen tetap yang mengajar pada universitas swasta di wilayah Bandung Raya yang memiliki akreditasi institusi B. Wilayah Bandung Raya dalam penelitian ini meliputi Kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, dan Kabupaten Sumedang. Berdasarkan data yang digunakan dalam penelitian, terdapat 9 universitas yang menjadi objek penelitian, yaitu Universitas Langlangbuana, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Universitas Nurtanio, Universitas Kebangsaan, Universitas Muhammadiyah Bandung, Universitas Al Ghifari, Universitas Bale Bandung, Universitas Indonesia Membangun, dan Universitas Winaya Mukti (UNWIM). Jumlah keseluruhan dosen tetap pada universitas-universitas tersebut adalah 712 orang. S

ampel penelitian berjumlah 256 dosen tetap. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik stratified random sampling, yaitu populasi terlebih dahulu dibagi berdasarkan universitas sebagai strata, kemudian jumlah sampel pada setiap universitas ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah dosen tetap pada masing-masing universitas. Setelah jumlah sampel setiap strata ditentukan, responden dipilih secara acak dari masing-masing strata. Teknik ini digunakan agar seluruh universitas yang menjadi objek penelitian memperoleh keterwakilan sesuai dengan proporsi jumlah dosennya. Berdasarkan distribusi sampel dalam dokumen penelitian, keseluruhan sampel dari sembilan universitas berjumlah 256 responden atau 100% dari sampel penelitian. Dalam penentuan responden, penelitian menetapkan kriteria inklusi, yaitu dosen tetap yang telah mengajar minimal dua tahun pada universitas terkait, bersedia mengisi kuesioner penelitian, dan memiliki sertifikasi dosen (Serdos). Adapun kriteria eksklusi meliputi dosen tidak tetap atau dosen tamu serta dosen yang sedang menjalani cuti panjang atau tidak aktif mengajar selama periode penelitian. Kriteria tersebut digunakan untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman dan keterikatan yang memadai dengan institusi sehingga mampu memberikan penilaian terhadap lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, etos kerja, beban kerja, dan kinerja dosen. Variabel yang dianalisis dalam penelitian terdiri atas lingkungan kerja (X1) dan kompetensi dosen (X2) sebagai variabel bebas, kepuasan kerja (Y1) dan etos kerja (Y2) sebagai variabel intervening, kinerja dosen (Z) sebagai variabel terikat, serta beban kerja (M) sebagai variabel moderasi. Lingkungan kerja dan

kompetensi dianalisis pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan etos kerja, kemudian kepuasan kerja dan etos kerja dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja dosen. Selanjutnya, beban kerja diuji sebagai variabel yang memoderasi hubungan kepuasan kerja dan etos kerja dengan kinerja dosen. Struktur tersebut sesuai dengan model penelitian yang digunakan dalam disertasi. Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel berdasarkan jawaban 256 responden. Selanjutnya, analisis verifikatif dilakukan menggunakan path analysis untuk menguji pengaruh langsung, tidak langsung, dan total antarvariabel. Pengujian moderasi digunakan untuk mengetahui peran beban kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan kepuasan kerja dan etos kerja terhadap kinerja dosen. Instrumen penelitian juga diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan dalam analisis, dengan hasil reliabilitas seluruh variabel berada pada rentang Cronbach's Alpha 0,781–0,904, sehingga instrumen dinyatakan memiliki konsistensi internal yang memadai.

Tabel 1. Ringkasan Populasi dan Sampel.

Komponen	Keterangan
Populasi	712 dosen tetap
Sampel	256 dosen tetap
Teknik sampling	Stratified random sampling
Dasar pembagian strata	Universitas
Rumus penentuan sampel	Slovin
Tingkat kesalahan	5%
Jumlah universitas	9 universitas
Wilayah	Bandung Raya
Kriteria utama	Dosen tetap, minimal mengajar 2 tahun, memiliki Sertifikat, dan bersedia menjadi responden

Jadi, angka yang harus digunakan secara konsisten dalam jurnal adalah: populasi = 712 dosen tetap dan sampel = 256 dosen tetap. Jangan lagi ditulis “sekitar 256 responden” apabila jurnal ingin dibuat tegas; tuliskan “sebanyak 256 responden.”.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan bagian yang menyajikan temuan empiris berdasarkan pengolahan data penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi dosen terhadap kepuasan kerja dan etos kerja serta dampaknya terhadap kinerja dosen dengan beban kerja sebagai variabel moderasi. Analisis dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi masing-masing variabel sekaligus menguji hubungan kausal antarvariabel yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Dengan demikian, penyajian hasil tidak hanya diarahkan untuk mengetahui apakah suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya, tetapi

juga untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel, variabel yang paling dominan, serta perubahan hubungan ketika beban kerja ditempatkan sebagai variabel moderasi. Penelitian dilaksanakan pada dosen tetap di universitas swasta berakreditasi B di wilayah Bandung Raya. Berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat beberapa aspek yang masih memerlukan perhatian, terutama berkaitan dengan lingkungan kerja, kompetensi dosen, kepuasan kerja, etos kerja, dan kinerja dosen. Pada sisi lain, beban kerja menunjukkan tuntutan yang relatif tinggi. Kondisi tersebut menjadi penting untuk dianalisis karena kinerja dosen tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh lingkungan organisasi dan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan. Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai kondisi masing-masing variabel, hasil penelitian deskriptif dirangkum pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Gambaran Umum Kondisi Variabel Penelitian.

No.	Variabel	Aspek yang Dianalisis	Kondisi Hasil Penelitian	Interpretasi Hasil	Implikasi terhadap Pengelolaan Dosen
1	Lingkungan Kerja (X1)	Kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan dan kesejahteraan	Relatif kurang baik	Kondisi lingkungan kerja belum sepenuhnya memberikan dukungan optimal bagi dosen dalam menjalankan aktivitas akademik	Perguruan tinggi perlu memperbaiki fasilitas, komunikasi, hubungan interpersonal, dukungan pimpinan, serta suasana akademik
2	Kompetensi Dosen (X2)	Pedagogik, profesional, kepribadian, sosial, dan pengembangan kemampuan	Relatif kurang baik	Kemampuan dosen masih memerlukan pengembangan secara berkelanjutan agar mampu mengikuti tuntutan pendidikan tinggi	Perlu program pengembangan kompetensi, pelatihan, penguatan penelitian, publikasi, teknologi pembelajaran, dan pengembangan profesional
3	Kepuasan Kerja (Y1)	Kompensasi/imbalan, supervisi, hubungan rekan kerja, pengembangan profesional	Relatif kurang baik	Sebagian kebutuhan psikologis dan profesional dosen belum sepenuhnya terpenuhi	Perlu peningkatan penghargaan, supervisi, hubungan kerja, kesejahteraan, dan kesempatan pengembangan karier
4	Etos Kerja (Y2)	Motivasi, disiplin, komitmen, integritas	Relatif kurang baik	Nilai dan perilaku kerja profesional masih perlu diperkuat	Perguruan tinggi perlu membangun budaya disiplin, integritas, tanggung jawab, komitmen, dan profesionalisme
5	Kinerja Dosen (Z)	Pengajaran, penelitian, pengabdian, pembimbingan mahasiswa, administrasi	Relatif kurang baik	Kinerja tridharma belum sepenuhnya mencapai kondisi yang diharapkan	Perlu kebijakan peningkatan kualitas tridharma dan pengurangan hambatan administratif

6	Beban Kerja (M)	Keseimbangan kerja, Relatif tinggi	Dosen menghadapi tuntutan pekerjaan yang cukup besar dan beragam	Beban kerja harus dipetakan, didistribusikan secara proporsional, transparan, dan disesuaikan dengan kapasitas dosen
---	-----------------	------------------------------------	--	--

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa permasalahan yang dihadapi dosen bersifat multidimensional. Kinerja dosen tidak dapat dipahami hanya dari kemampuan individual, tetapi harus dilihat dalam kaitannya dengan lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, etos kerja, dan beban kerja. Kondisi lingkungan kerja dan kompetensi yang relatif kurang baik dapat memengaruhi pengalaman dosen dalam melaksanakan pekerjaan. Demikian pula kepuasan kerja dan etos kerja yang belum optimal dapat menjadi salah satu alasan mengapa kinerja belum mencapai tingkat yang diharapkan. Temuan mengenai beban kerja yang relatif tinggi menjadi perhatian khusus karena dosen tidak hanya menjalankan kegiatan pengajaran, tetapi juga penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pembimbingan mahasiswa, pengembangan kurikulum, kegiatan akademik tambahan, serta pekerjaan administratif. Apabila berbagai tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan sumber daya yang memadai, maka beban kerja dapat menjadi hambatan bagi pencapaian kinerja. Dengan demikian, hasil deskriptif ini menjadi dasar untuk melanjutkan analisis verifikatif. Analisis selanjutnya diarahkan untuk menjawab apakah lingkungan kerja dan kompetensi benar-benar berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan etos kerja, apakah kepuasan kerja dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen, serta apakah beban kerja mengubah hubungan tersebut.

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Analisis pertama diarahkan untuk mengetahui seberapa besar lingkungan kerja dan kompetensi dosen berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening dalam model penelitian karena kondisi lingkungan organisasi dan kemampuan profesional dosen secara teoritis dapat memengaruhi bagaimana dosen menilai dan merasakan pekerjaannya. Lingkungan kerja dalam penelitian mencakup kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan, dan kesejahteraan. Sementara itu, kompetensi dosen berkaitan dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas akademik dan profesional. Kedua variabel tersebut diperkirakan memberikan kontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja. Hasil analisis jalur mengenai hubungan tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Besarnya Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja.

No.	Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Posisi Pengaruh	Interpretasi
1	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	25,70%	13,06%	38,76%	Lebih dominan	Lingkungan kerja memberikan kontribusi paling besar terhadap pembentukan kepuasan kerja
2	Kompetensi → Kepuasan Kerja	14,14%	13,06%	27,20%	Pendukung penting	Kompetensi memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja melalui kemampuan dosen menjalankan pekerjaan secara efektif
3	Lingkungan Kerja + Kompetensi → Kepuasan Kerja	–	–	65,96%	Simultan	Kedua variabel secara bersama-sama memberikan kontribusi yang besar terhadap kepuasan kerja
4	Variabel lain di luar model	–	–	34,04%	Di luar model	Masih terdapat faktor lain yang dapat menjelaskan kepuasan kerja di luar lingkungan kerja dan kompetensi

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Tabel 3 menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh total sebesar 38,76% terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompetensi memberikan pengaruh total sebesar 27,20%. Apabila kedua variabel dianalisis secara simultan, kontribusinya terhadap kepuasan kerja mencapai 65,96%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang lebih dominan dibandingkan kompetensi dalam menjelaskan kepuasan kerja dosen. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dosen membutuhkan lingkungan kerja yang memungkinkan mereka melaksanakan tugas secara nyaman, aman, produktif, dan didukung oleh hubungan interpersonal yang baik. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan perasaan dihargai dan didukung oleh organisasi. Sementara itu, kompetensi tetap memiliki kontribusi penting. Dosen yang memiliki kemampuan profesional dan pedagogik yang memadai akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan, menghadapi persoalan akademik, mengembangkan pembelajaran, dan memenuhi tuntutan tridharma. Kemampuan tersebut dapat menciptakan rasa percaya diri dan kebermaknaan dalam pekerjaan. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja tidak dapat dilakukan hanya melalui peningkatan kompensasi. Perguruan tinggi perlu membangun lingkungan kerja yang sehat sekaligus memberikan kesempatan pengembangan kompetensi.

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Etos Kerja

Analisis berikutnya diarahkan untuk mengetahui faktor-faktor yang membentuk etos kerja dosen. Etos kerja merupakan aspek penting karena menggambarkan bagaimana nilai

profesional diterjemahkan menjadi perilaku nyata dalam menjalankan pekerjaan. Dalam penelitian ini, etos kerja mencakup motivasi, disiplin, komitmen, dan integritas. Lingkungan kerja dipandang sebagai faktor eksternal yang memberikan konteks bagi perilaku dosen, sedangkan kompetensi merupakan sumber daya internal yang memungkinkan dosen melaksanakan tugas secara profesional. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut diuji secara simultan untuk mengetahui kontribusinya terhadap etos kerja.

Tabel 4. Besarnya Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Etos Kerja.

No.	Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Keterangan
1	Lingkungan Kerja → Etos Kerja	16,16%	13,80%	29,96%	Lingkungan kerja memberikan kontribusi terhadap pembentukan etos kerja
2	Kompetensi → Etos Kerja	25,10%	13,80%	38,90%	Kompetensi merupakan faktor yang lebih dominan terhadap etos kerja
3	Lingkungan Kerja + Kompetensi → Etos Kerja	—	—	68,85%	Kedua variabel secara bersama-sama memberikan kontribusi besar terhadap etos kerja
4	Variabel lain di luar model	—	—	31,15%	Masih terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi etos kerja

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Berdasarkan Tabel 4, kompetensi memberikan pengaruh total sebesar 38,90%, sedangkan lingkungan kerja memberikan pengaruh total sebesar 29,96% terhadap etos kerja. Secara simultan, kedua variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 68,85%. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kompetensi merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk etos kerja dosen. Dosen yang memiliki kemampuan profesional lebih baik cenderung memiliki kesiapan yang lebih besar dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat mendorong rasa percaya diri, tanggung jawab, disiplin, dan komitmen terhadap pekerjaan. Namun demikian, kompetensi tidak berdiri sendiri. Lingkungan kerja memberikan kontribusi yang cukup besar. Lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi, hubungan interpersonal yang baik, serta dukungan pimpinan dapat membentuk kondisi yang mendorong dosen untuk bekerja secara lebih disiplin dan bertanggung jawab. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja bukan sekadar faktor pendukung teknis, tetapi dapat berfungsi sebagai faktor pembentuk sikap profesional. Ketika dosen merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan dan memperlakukan mereka secara adil, terdapat kecenderungan munculnya respons positif dalam bentuk komitmen, loyalitas, dan etos kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Dosen

Tahap berikutnya merupakan bagian penting karena menguji faktor yang secara langsung berkaitan dengan kinerja dosen sebagai variabel outcome utama. Kinerja dosen dalam penelitian tidak hanya dipahami sebagai pelaksanaan kegiatan pembelajaran, tetapi mencakup berbagai aspek tridharma perguruan tinggi, pembimbingan mahasiswa, serta kontribusi administratif. Kepuasan kerja dan etos kerja ditempatkan sebagai variabel yang secara langsung dapat menjelaskan kinerja. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi psikologis dosen terhadap pekerjaan, sedangkan etos kerja menunjukkan bagaimana nilai, sikap, dan komitmen diwujudkan dalam perilaku kerja. Hasil pengujian kedua variabel tersebut disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Besarnya Pengaruh Kepuasan Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Dosen.

No.	Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Posisi Pengaruh
1	Kepuasan Kerja → Kinerja Dosen	16,65%	14,05%	30,70%	Berpengaruh positif dan signifikan
2	Etos Kerja → Kinerja Dosen	35,88%	14,05%	49,93%	Faktor paling dominan
3	Kepuasan Kerja + Etos Kerja → Kinerja Dosen	–	–	80,63%	Kontribusi simultan sangat besar
4	Variabel lain di luar model	–	–	19,37%	Faktor lain di luar model masih memberikan kontribusi

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh total sebesar 30,70% terhadap kinerja dosen, sedangkan etos kerja memiliki pengaruh total sebesar 49,93%. Secara simultan, kedua variabel memberikan kontribusi sebesar 80,63% terhadap kinerja dosen. Temuan paling penting dari hasil tersebut adalah bahwa etos kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja dosen. Artinya, kinerja dosen tidak hanya dipengaruhi oleh apakah dosen merasa puas terhadap pekerjaannya, tetapi juga oleh sejauh mana dosen memiliki motivasi, disiplin, komitmen, integritas, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Kepuasan kerja tetap merupakan faktor penting. Dosen yang merasa memperoleh dukungan, memiliki hubungan kerja yang baik, mendapatkan penghargaan yang layak, dan mempunyai kesempatan pengembangan profesional akan lebih memiliki kondisi psikologis yang positif dalam bekerja. Namun, kepuasan kerja harus diterjemahkan ke dalam perilaku nyata. Pada titik inilah etos kerja menjadi penting. Kepuasan kerja memberikan kondisi psikologis, sedangkan etos kerja mengubah kondisi tersebut menjadi tindakan dan perilaku kerja. Oleh karena itu, kebijakan perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja dosen tidak cukup hanya melalui peningkatan kepuasan. Perguruan tinggi juga harus membangun

budaya kerja yang mendorong disiplin, komitmen, integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme.

Beban Kerja sebagai Variabel Moderasi

Salah satu aspek yang membedakan penelitian ini dari penelitian yang hanya menguji pengaruh langsung adalah ditematkannya beban kerja sebagai variabel moderasi. Beban kerja tidak hanya dilihat sebagai kondisi yang dapat memengaruhi dosen secara langsung, tetapi juga sebagai kondisi yang dapat mengubah kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan etos kerja dengan kinerja dosen. Pendekatan ini penting karena dosen dapat memiliki tingkat kepuasan dan etos kerja yang sama, tetapi menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang berbeda. Dengan demikian, pengujian moderasi digunakan untuk mengetahui apakah peningkatan beban kerja memperkuat atau justru memperlemah hubungan tersebut.

Tabel 6. Hasil Pengujian Moderasi Beban Kerja terhadap Kinerja Dosen.

No.	Interaksi yang Diuji	Hasil Pengujian	Arah Moderasi	Interpretasi Mendalam	Implikasi
1	Kepuasan Kerja × Beban Kerja → Kinerja Dosen	Signifikan	Memperlemah	Semakin tinggi beban kerja, semakin lemah kemampuan kepuasan kerja dalam mendorong kinerja dosen	Beban kerja perlu dikendalikan agar kepuasan kerja dapat diterjemahkan menjadi kinerja
2	Etos Kerja × Beban Kerja → Kinerja Dosen	Signifikan	Memperkuat	Pada kondisi beban kerja yang masih dapat dikelola, tuntutan pekerjaan dapat memperkuat kontribusi etos kerja terhadap kinerja	Beban kerja dapat diarahkan menjadi tantangan produktif apabila disertai dukungan dan kapasitas yang memadai

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Tabel 6 memperlihatkan temuan yang sangat penting. Beban kerja tidak mempunyai fungsi moderasi yang sama pada seluruh hubungan. Pada hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja, beban kerja berfungsi memperlemah. Artinya, semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang harus ditanggung dosen, semakin berkurang kemampuan kepuasan kerja untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Kondisi tersebut dapat terjadi karena kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang membutuhkan dukungan waktu dan energi untuk diwujudkan dalam perilaku kerja. Apabila dosen menghadapi beban pengajaran, pembimbingan, penelitian, administrasi, dan tugas tambahan secara bersamaan dalam jumlah yang berlebihan, maka kepuasan kerja yang dimiliki dapat kehilangan efektivitasnya dalam mendorong kinerja. Sebaliknya, hubungan etos kerja terhadap kinerja diperkuat oleh beban kerja ketika tuntutan pekerjaan masih dapat dikelola. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak selalu merupakan sesuatu yang negatif. Tuntutan pekerjaan dapat menjadi tantangan yang mendorong dosen yang

memiliki disiplin, komitmen, tanggung jawab, dan integritas untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, yang menjadi persoalan bukan hanya tinggi atau rendahnya beban kerja, tetapi apakah beban tersebut proporsional dengan kapasitas, waktu, sumber daya, dan dukungan organisasi yang tersedia. Setelah seluruh hubungan antarvariabel dianalisis, diperlukan penyajian rekapitulasi agar pembaca dapat melihat keseluruhan hasil penelitian secara lebih sistematis. Rekapitulasi berikut menunjukkan hubungan antara variabel eksogen, variabel intervening, variabel outcome, dan variabel moderasi. Penyajian ini sekaligus menunjukkan konsistensi antara model konseptual yang dibangun dengan hasil empiris penelitian.

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis.

No.	Hipotesis/Hubungan	Variabel yang Diuji	Hasil	Kesimpulan	Keterangan Substantif
1	H1	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	Signifikan	Diterima	Lingkungan kerja yang lebih baik meningkatkan kepuasan kerja
2	H2	Kompetensi → Kepuasan Kerja	Signifikan	Diterima	Kompetensi mendukung pengalaman kerja dan kepuasan dosen
3	H3	Lingkungan Kerja → Etos Kerja	Signifikan	Diterima	Lingkungan kerja mendukung pembentukan perilaku kerja positif
4	H4	Kompetensi → Etos Kerja	Signifikan	Diterima	Kompetensi merupakan faktor dominan dalam pembentukan etos kerja
5	H5	Kepuasan Kerja → Kinerja Dosen	Signifikan	Diterima	Kepuasan kerja meningkatkan kecenderungan pencapaian kinerja
6	H6	Etos Kerja → Kinerja Dosen	Signifikan	Diterima	Etos kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja
7	H7	Kepuasan Kerja × Beban Kerja → Kinerja	Signifikan	Diterima	Beban kerja memperlemah hubungan kepuasan kerja dengan kinerja
8	H8	Etos Kerja × Beban Kerja → Kinerja	Signifikan	Diterima	Beban kerja memperkuat hubungan etos kerja dengan kinerja ketika masih terkelola

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa seluruh hubungan utama dalam model penelitian memperoleh dukungan empiris. Hal ini menunjukkan bahwa model yang dibangun mampu menjelaskan keterkaitan antara lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, etos kerja, kinerja dosen, dan beban kerja. Temuan tersebut memperlihatkan pola hubungan yang cukup jelas. Lingkungan kerja dan kompetensi merupakan faktor awal yang memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku dosen. Kepuasan kerja dan etos kerja selanjutnya menjadi mekanisme penting dalam pembentukan kinerja. Beban kerja kemudian menentukan kondisi atau konteks bagaimana kepuasan dan etos kerja tersebut diterjemahkan menjadi kinerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi dosen terhadap kepuasan kerja dan etos kerja serta dampaknya terhadap kinerja dosen dengan beban kerja sebagai variabel moderasi pada universitas swasta berakreditasi B di Bandung Raya, dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut. Kondisi lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, etos kerja, dan kinerja dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum masih terdapat beberapa aspek yang perlu mendapatkan perhatian dalam pengelolaan dosen. Lingkungan kerja, kompetensi dosen, kepuasan kerja, etos kerja, dan kinerja dosen berada pada kondisi yang relatif kurang baik, sedangkan beban kerja berada pada kondisi relatif tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dosen tidak dapat hanya diarahkan pada peningkatan output, tetapi harus didukung dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pengembangan kompetensi, peningkatan kepuasan kerja, penguatan etos kerja, serta pengelolaan beban kerja secara proporsional. Permasalahan tersebut bersifat multidimensional karena dosen menghadapi berbagai tuntutan, mulai dari kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pembimbingan mahasiswa, pengembangan kurikulum, kegiatan akademik lainnya, hingga tugas administratif. Oleh sebab itu, kebijakan peningkatan kinerja perlu memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya yang dimiliki dosen dan dukungan yang diberikan institusi. Lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa lingkungan kerja dan kompetensi dosen berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja memberikan pengaruh total sebesar 38,76%, sedangkan kompetensi memberikan pengaruh total sebesar 27,20% terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, lingkungan kerja dan kompetensi memberikan kontribusi sebesar 65,96% terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan kompetensi dalam menjelaskan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas fasilitas, hubungan interpersonal, komunikasi, dukungan pimpinan, keamanan, kesejahteraan, dan suasana akademik mempunyai peranan penting dalam membentuk persepsi positif dosen terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja dosen membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung sekaligus peningkatan kemampuan profesional dosen secara berkelanjutan. Lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap etos kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompetensi dosen berpengaruh terhadap etos kerja. Lingkungan kerja memberikan pengaruh total sebesar 29,96%, sedangkan kompetensi memberikan pengaruh total sebesar 38,90%. Secara simultan, kedua variabel

tersebut memberikan kontribusi sebesar 68,85% terhadap etos kerja. Kompetensi merupakan faktor yang lebih dominan dalam pembentukan etos kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan dosen dalam menjalankan tugas profesional berhubungan erat dengan terbentuknya motivasi, disiplin, komitmen, integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme. Namun, kompetensi tidak dapat berkembang secara optimal tanpa dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, peningkatan etos kerja harus dilakukan melalui kombinasi antara pengembangan kapasitas individual dosen dan perbaikan lingkungan organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan pengaruh total sebesar 30,70%. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen yang memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya memiliki kecenderungan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas akademik dan profesional. Kepuasan kerja yang dibentuk melalui hubungan kerja yang baik, supervisi yang mendukung, penghargaan yang sesuai, serta kesempatan pengembangan profesional dapat menjadi kondisi psikologis yang mendukung peningkatan kinerja. Namun, kepuasan kerja saja belum cukup untuk menjamin kinerja optimal karena masih terdapat faktor perilaku, termasuk etos kerja, yang berperan penting dalam menerjemahkan kepuasan menjadi tindakan nyata. Etos kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen dan menjadi faktor dominan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan pengaruh total sebesar 49,93%. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan pengaruh total kepuasan kerja sebesar 30,70%. Secara simultan, kepuasan kerja dan etos kerja memberikan kontribusi sebesar 80,63% terhadap kinerja dosen. Temuan tersebut menempatkan etos kerja sebagai faktor paling dominan dalam menjelaskan kinerja dosen. Artinya, peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan dengan membuat dosen merasa puas terhadap pekerjaannya, tetapi harus disertai dengan penguatan disiplin, komitmen, integritas, tanggung jawab, motivasi, dan profesionalisme. Dengan demikian, perguruan tinggi perlu menjadikan pembangunan etos kerja sebagai bagian penting dari strategi peningkatan kinerja dosen. Beban kerja memoderasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja dosen. Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa beban kerja secara signifikan memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dosen. Arah moderasi menunjukkan bahwa beban kerja memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja yang optimal apabila dosen menghadapi tuntutan pekerjaan yang terlalu besar. Akumulasi kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian, pembimbingan, administrasi, serta tugas tambahan dapat mengurangi kemampuan dosen untuk menerjemahkan kepuasan kerja menjadi kinerja. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja merupakan bagian

penting dari strategi peningkatan kinerja dosen. Beban kerja memoderasi hubungan etos kerja dengan kinerja dosen. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beban kerja memoderasi hubungan etos kerja dengan kinerja dosen. Dalam kondisi beban kerja yang masih dapat dikelola, beban kerja dapat memperkuat pengaruh etos kerja terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak selalu harus dipandang sebagai faktor negatif. Beban kerja yang proporsional dan dapat dikelola dapat menjadi tantangan yang mendorong dosen yang memiliki disiplin, komitmen, tanggung jawab, dan integritas tinggi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, persoalan utama bukan semata-mata tinggi atau rendahnya beban kerja, tetapi bagaimana beban tersebut didistribusikan, dikelola, didukung, dan disesuaikan dengan kapasitas dosen. Secara keseluruhan, penelitian membuktikan bahwa kinerja dosen merupakan hasil interaksi antara faktor organisasi, faktor individual, faktor psikologis, faktor perilaku, dan tuntutan pekerjaan. Lingkungan kerja dan kompetensi menjadi faktor yang membentuk kepuasan kerja dan etos kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja dan etos kerja berperan dalam meningkatkan kinerja dosen, sedangkan beban kerja menentukan apakah pengaruh tersebut menjadi lebih kuat atau lebih lemah. Dengan demikian, peningkatan kinerja dosen tidak dapat dilakukan melalui kebijakan yang bersifat parsial. Perguruan tinggi membutuhkan strategi pengelolaan sumber daya dosen yang terpadu, meliputi penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pengembangan kompetensi, peningkatan kepuasan kerja, penguatan etos kerja, dan pengelolaan beban kerja yang adil serta proporsional.

Berdasarkan kesimpulan penelitian tersebut, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. Saran bagi pimpinan perguruan tinggi terkait lingkungan kerja. Pimpinan perguruan tinggi disarankan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik maupun nonfisik. Perbaikan tidak hanya diarahkan pada penyediaan fasilitas kerja, tetapi juga pada penciptaan hubungan interpersonal yang sehat, komunikasi organisasi yang terbuka, dukungan pimpinan, keamanan dan kenyamanan kerja, serta budaya akademik yang kolaboratif. Pimpinan perlu memastikan bahwa dosen memiliki ruang yang memadai untuk berkomunikasi, berdiskusi, berkolaborasi, mengembangkan penelitian, dan melakukan inovasi pembelajaran. Lingkungan kerja yang lebih suportif diharapkan dapat meningkatkan kepuasan sekaligus memperkuat etos kerja dosen. Saran terkait peningkatan kompetensi dosen. Perguruan tinggi perlu menyusun program pengembangan kompetensi dosen secara berkelanjutan dan terarah. Program tersebut dapat mencakup pelatihan pedagogik, pengembangan metode pembelajaran inovatif, peningkatan kemampuan penelitian dan publikasi, pengembangan kemampuan teknologi digital, peningkatan kompetensi sosial dan komunikasi akademik, serta pengembangan kompetensi profesional sesuai bidang keilmuan.

Pengembangan kompetensi sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan formal, tetapi dilanjutkan dengan mentoring, coaching, forum ilmiah, kolaborasi penelitian, pendampingan publikasi, dan evaluasi perkembangan kompetensi. Saran untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen. Mengingat kepuasan kerja memberikan pengaruh sebesar 30,70% terhadap kinerja, perguruan tinggi perlu meningkatkan faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kejelasan sistem penghargaan, supervisi yang lebih konstruktif, hubungan kerja yang sehat, kesempatan pengembangan profesional, serta perhatian terhadap kesejahteraan dosen. Pimpinan juga perlu membangun mekanisme komunikasi yang memungkinkan dosen menyampaikan aspirasi, kendala, dan kebutuhan pengembangan secara terbuka. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi persepsi individual, tetapi menjadi bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia perguruan tinggi. Saran untuk memperkuat etos kerja. Karena etos kerja memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja dosen, yaitu 49,93%, perguruan tinggi disarankan menjadikan penguatan etos kerja sebagai salah satu agenda utama pengembangan sumber daya manusia. Penguatan etos kerja dapat dilakukan melalui pembentukan budaya organisasi yang menekankan Pembangunan etos kerja harus dilakukan secara konsisten melalui keteladanan pimpinan, sistem penghargaan, evaluasi kinerja, pembinaan, serta pemberian kesempatan pengembangan diri. Saran terkait pengelolaan beban kerja dosen.

Mengingat beban kerja terbukti menjadi variabel moderasi, perguruan tinggi perlu melakukan pemetaan beban kerja secara berkala. Beban kerja hendaknya tidak hanya dihitung berdasarkan jumlah kegiatan, tetapi juga mempertimbangkan tingkat kesulitan, waktu yang diperlukan, tanggung jawab, jumlah mahasiswa yang dibimbing, target penelitian, kegiatan pengabdian, dan tugas administratif. Distribusi beban kerja harus dilakukan secara adil, transparan, proporsional, dan terukur. Perguruan tinggi juga perlu menghindari penumpukan tugas pada dosen tertentu karena kondisi tersebut dapat menurunkan efektivitas kepuasan kerja terhadap kinerja. Saran untuk mengurangi beban administratif. Pimpinan perguruan tinggi disarankan melakukan identifikasi terhadap pekerjaan administratif yang dapat disederhanakan, didigitalisasi, atau dialihkan kepada tenaga administrasi yang sesuai. Dengan berkurangnya beban administratif yang tidak berkaitan langsung dengan kompetensi akademik dosen, waktu dan energi dosen dapat lebih banyak diarahkan pada pengajaran, penelitian, publikasi, pengabdian kepada masyarakat, dan pembimbingan mahasiswa. Saran untuk peningkatan kinerja dosen. Program peningkatan kinerja sebaiknya menggunakan pendekatan yang terintegrasi, bukan hanya menggunakan indikator kuantitatif. Evaluasi kinerja perlu memperhatikan kualitas pengajaran, penelitian, publikasi, pengabdian kepada masyarakat,

pembimbingan mahasiswa, inovasi pembelajaran, kontribusi institusional, serta pengembangan profesional. Perguruan tinggi juga disarankan memberikan umpan balik secara berkala sehingga dosen mengetahui kekuatan, kelemahan, dan aspek yang harus diperbaiki dalam pelaksanaan tridharma. Saran bagi penelitian selanjutnya. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan kinerja dosen, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan organisasi, employee engagement, burnout, motivasi kerja, sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan work-life balance. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada perguruan tinggi dengan kategori akreditasi yang berbeda, wilayah yang lebih luas, maupun jenis perguruan tinggi yang berbeda, sehingga dapat diketahui apakah pola hubungan antarvariabel tetap konsisten. Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan desain longitudinal sehingga perubahan kepuasan kerja, etos kerja, beban kerja, dan kinerja dosen dapat diamati dari waktu ke waktu. Pendekatan tersebut akan memberikan pemahaman yang lebih kuat mengenai hubungan sebab-akibat dibandingkan penelitian cross-sectional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini merupakan pengembangan dari disertasi penulis. Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Pasundan, perguruan tinggi dan dosen yang menjadi sumber data penelitian, serta pihak-pihak yang mendukung proses penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2021). *Human resource management: An experiential approach*.
- Diamond, R. M. (2022). *Designing and assessing courses and curricula*.
- Fadillah, et al. (2023). *Kajian etos kerja dan kinerja dalam organisasi*.
- Farida, & Mulyadi. (2025). *Kajian faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dosen*.
- Gunawan. (2017). *Kajian beban kerja dan kinerja*.
- Hartono, & Safitri. (2020). *Beban kerja dan kinerja*.
- Hasanah, & Pramudya. (2023). *Etos kerja dan kinerja*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi*.
- Kim, & Choi. (2023). *Workload and employee performance*.

- Kim, & Lee. (2021). *Work ethic and employee performance*.
- Nasution, & Maharani. (2021). *Beban kerja dan etos kerja*.
- Nuraini, & Hidayat. (2020). *Etos kerja dan kinerja*.
- Rahayu, & Sudrajat. (2021). *Etos kerja dan kinerja dosen*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective*.
- Sihombing, & Santoso. (2024). *Etos kerja dan kinerja akademik*.
- Sitorus, & Lumbanraja. (2022). *Beban kerja, etos kerja, dan kinerja*.
- Sulistyowati, et al. (2022). *Beban kerja dan kinerja*.
- Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja*.
- Yamamoto, & Tanaka. (2022). *Workload and work ethic*.
- Yunita, et al. (2023). *Workload and employee performance*.
- Yusuf, & Munir. (2023). *Etos kerja dan kinerja*.